

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



**Adaptační proces zaměstnanců jako součást firemního
vzdělávání**

Bakalářská práce

Autor: **Klára Tůmová**

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

2020

Zadávací list

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Tůmová

Specializace v pedagogice
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Adaptační proces zaměstnanců jako součást firemního vzdělávání

Název anglicky

Employee Adaptation Process as a part of Corporate Education

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zmapovat vzdělávací systém ve vybrané společnosti v bankovním sektoru se zaměřením na zaškolení nových zaměstnanců do 1 roku po nástupu. Dílčím cílem je zjistit spokojenost těchto zaměstnanců s adaptačním procesem.

Metodika

Nejprve bude provedena literární rešerše z dostupné literatury. V praktické části práce bude provedeno jak kvalitativní šetření – rozhovor s manažerem, tak kvantitativní – dotazníkové šetření mezi novými zaměstnanci do 1 roku po nástupu. Na základě obou šetření budou navržena doporučení na možné úpravy adaptačního procesu.

Doporučený rozsah práce

dle pravidel pro psaní bakalářských prací

Klíčová slova

lidské zdroje, vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, adaptační proces, nováček

Doporučené zdroje informací

- BARTONKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých : průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistka pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

PhDr. Lucie Směkalová, Ph.D. et Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 19. 03. 2020

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Adaptační proces zaměstnanců jako součást firemního vzdělávání

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D. za cenné rady a pomoc při tvorbě bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Janě Weigertové za ochotu a poskytnuté informace. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu po celou dobu studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem z oblasti lidských zdrojů, konkrétně adaptačním procesem jako součástí firemního vzdělávání. Cílem práce bylo zmapovat vzdělávací systém ve vybrané společnosti v bankovním sektoru se zaměřením na zaškolování nových zaměstnanců do 1 roku po nástupu. Dílčím cílem bylo zjistit spokojenost těchto zaměstnanců s adaptačním procesem. Na základě získaných dat byly navrženy možné úpravy stávajícího adaptačního programu.

Teoretická část práce se opírá o studium literatury. Jednotlivé kapitoly se věnují terminologii související s tématem, vzdělávání dospělých, firemnímu vzdělávání a adaptaci. V praktické části byl analyzován adaptační program zvolené organizace v bankovním sektoru z pohledu zaměstnance HR a samotných nováčků. Pro realizaci praktické části byl proveden individuální rozhovor se zástupkyní HR oddělení a následně dotazníkové šetření mezi pobočkovými pracovníky do 12 měsíců od nástupu, které zjišťovalo spokojenost těchto zaměstnanců s adaptačním programem.

Dotazníkové šetření ukázalo, že nováčci hodnotí adaptaci vesměs pozitivně. Vyzdvihovali hlavně přínosnost pro snadnější zaškolení a začlenění do kolektivu. Nejvíce kritizovaným bodem bylo příliš mnoho podávaných informací.

V závěru práce byla navržena doporučení na možné změny, jako např. využití a zařazení moderních technologií tak, aby došlo k co nejvyšší digitalizaci; tvorba výukových programů s možností vzájemného porovnávání výsledků; nebo rozvržení pracovní doby zaměstnanců, kteří zároveň fungují jako mentoři.

Klíčová slova

Lidské zdroje, vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, adaptační proces, nováček

Abstract

This thesis deals with a topic from a human resources area, specifically the adaptation process as a part of corporate employee education. The main aim of the thesis was to map the training system in a selected company in the banking sector with a focus on training new employees up to 1 year after joining the company.

A partial aim was to determine the satisfaction of these employees with their adaptation process. Based on obtained data, possible adjustments of the current adaptation program were proposed.

The theoretical part is based on the study of literature. Individual chapters deal with the terminology, adult education, corporate education and adaptation. In the practical part, the adaptation program of a selected banking sector organization was analyzed from the perspective of the HR employees and the newcomers.

As a part of the practical part, an individual interview with an HR department representative was conducted, followed by a questionnaire survey among the company's branches workers, which was designed to determine the employee's satisfaction with the adaptation program.

The survey showed that the newcomers rate their adaptation mostly positively. Above all, they emphasized its benefits for easier training process and integration into the team. Too much information was the most criticized problem.

At the end of the thesis, recommendations for possible improvements were proposed, such as, for example, including and usage of modern technologies so as to maximize digitalization, creation of educational programs with a possibility of mutual results comparison or scheduling of working time of employees who also act as mentors.

Keywords

Human resources, adult education, corporate education, adaptation process, newcomer

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Cíl a metodika	11
2 Obecná terminologie	12
2.1 Vzdělávání	12
2.2 Celoživotní vzdělávání	12
2.3 Řízení lidských zdrojů	13
2.3.1 Strategie řízení lidských zdrojů	14
2.3.2 Oblasti řízení lidských zdrojů	15
3 Vzdělávání dospělých	17
4 Firemní vzdělávání	21
4.1 Cíle firemního vzdělávání	21
4.2 Fáze firemního vzdělávání	22
4.3 Oblasti vzdělávání zaměstnanců	24
4.4 Bariéry firemního vzdělávání	24
4.5 Metody firemního vzdělávání	25
5 Adaptace zaměstnanců	28
5.1 Cíle adaptačního procesu	30
5.2 Fáze adaptačního procesu	31
PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 Charakteristika společnosti	33
6.1 Adaptace zaměstnanců v rámci společnosti X	33
7 Zvolené metody výzkumu	36
7.1 Rozhovor	36

7.2	Dotazník	37
8	Přepis rozhovoru	38
9	Dotazníkové šetření	41
9.1	Výsledky dotazníkového šetření	41
9.2	Sekce: Firemní vzdělávání	43
9.3	Sekce: Spokojenost s průběhem adaptace	47
9.4	Zhodnocení výzkumných otázek	52
10	Vlastní doporučení	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	60
	SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem adaptačního procesu jako součásti firemního vzdělávání. Současná společnost je nazývána jako společnost vědění, ve které se vědění stalo dominantní produktivní silou. Vzdělávání dospělých, tedy i vzdělávání zaměstnanců ve firmách, se tak stává stále více řešeným tématem. Důraz se klade na kompetence zaměstnanců, které mohou být díky vzdělávání na pracovišti osvojovány či rozvíjeny. Kompetence představují soubor vědomostí, dovedností, postojů a hodnot, které jsou důležité pro osobnostní rozvoj jedince. Firmy jsou pak díky takovým zaměstnancům konkurenceschopné a mohou snadněji dosahovat vytyčených cílů. Adaptační proces je velmi důležitou součástí celého náborového procesu a úzce souvisí s firemním vzděláváním. Během adaptace by se měl nováček dozvědět vše o své nové pracovní pozici a náplni práce, o společnosti a v neposlední řadě poznat kolegy. Na konci adaptačního období by nováček měl být plnohodnotným členem týmu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se v jednotlivých kapitolách věnuje pojmu vzdělávání, celoživotnímu vzdělávání, firemnímu vzdělávání a adaptaci.

K realizaci praktické části práce bude použita kvalitativní i kvantitativní metoda výzkumu. Bude proveden individuální rozhovor se zástupkyní zvolené organizace. V návaznosti na rozhovor se uskuteční ve stejné společnosti dotazníkové šetření mezi pobočkovými pracovníky do jednoho roku od nástupu.

Téma jsem si zvolila z důvodu zájmu o oblast lidských zdrojů a osobních zkušeností s náborovým procesem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat vzdělávací systém ve vybrané společnosti v bankovním sektoru se zaměřením na zaškolení nových zaměstnanců do 1 roku po nástupu. Dílčím cílem bylo zjistit spokojenost těchto zaměstnanců s adaptačním procesem.

Nejprve byla provedena literární rešerše z dostupné literatury. V praktické části práci bylo provedeno jak kvalitativní šetření – rozhovor s manažerem, tak kvantitativní – dotazníkové šetření mezi novými zaměstnanci do 1 roku po nástupu. Na základě obou šetření byla navržena doporučení na možné úpravy adaptačního procesu.

2 Obecná terminologie

2.1 Vzdělávání

Palán, Langer (2008) definují vzdělávání jako:

- úmyslný a cílevědomý proces, během kterého je zprostředkovávána, aktivně vytvářena a osvojována soustava vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků a jsou utvářeny morální rysy, osobité zájmy a postoje člověka;
- společensky zajišťované a různorodé působení vzdělávacích institucí.

Hroník (2007) uvádí, že vzdělávání je organizované a institucionalizované a je jedním ze způsobů, jak (se) učit. Termínem učení označuje Plamínek (2010) jakékoliv osvojování něčeho nového, vzdělávání pak vymezuje jako úmyslné osvojování nového, které je běžně spojeno s určitými tematickými cíli a exaktními pravidly. Dle Vodáka, Kucharčíkové (2011) lze vzdělání také chápat jako způsob dotváření a růstu osobnosti. V současné společnosti se vzdělávání stalo neodmyslitelnou součástí života jedinců i společnosti (Veteška, Tureckiová, 2008).

Výsledkem procesu vzdělávání je vzdělání. Palán, Langer (2008, s. 40) označují vzdělání jako „již vytvořenou soustavu vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů, která je majetkem osobnosti.“ Beneš (2014, s. 16) uvádí, že vzdělání je výsledkem vzdělávání, sebevzdělávání a seberozvoje. Vzdělání je vnitřní kvalitou osobnosti, není tedy přenositelné a na rozdíl od vzdělávání se nemůže stát zbožím.“

Vzdělání je také významným stratifikačním činitelem – ve společnosti je vedeno jako základ pro řešení mnoha ekonomických, sociálních a politických problémů. V tomto ohledu vzdělání i vzdělávání přispívá k prohlubování společenských rozdílů, protože určuje ne pouze pracovní, ale i společenské postavení (Palán, Langer, 2008).

2.2 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je koncepce vycházející z neustálé potřeby člověka se zdokonalovat. Umožňuje jedinci vzdělávat se v různých fázích rozvoje, v souladu s jeho zájmy, cíli, úkoly a potřebami (Palán, Langer, 2008). Je považováno za nutný

proces, který vede k aktivní zaměstnanosti a uplatnění jedince na pracovním trhu (Veteška, Tureckiová, 2008).

Systém celoživotního vzdělávání zahrnuje (Palán, Langer, 2008):

- formální vzdělávání – k realizaci dochází ve vzdělávacích institucích, zpravidla spočívá v získávání různých stupňů vzdělávání, jejichž absolvování je potvrzováno náležitým osvědčením.
- neformální vzdělávání – k realizaci nedochází v rámci formálního vzdělávacího systému, realizuje se např. v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nebo nestátních neziskových organizacích. Nesměřuje k získání formálního stupně vzdělání.
- informální učení – způsob nabývání vědomostí, osvojování si dovedností a postojů během každodenních činností, a to např. v pracovním prostředí, v rodině či ve volném čase. Je nesystematické a institucionálně nekoordinované.

Celoživotní učení je k dispozici pro všechny bez rozdílu věku, zájmu, talentu nebo postavení ve společnosti, a poskytuje co nejširší využití lidského potenciálu. Středem zájmu je v konceptu celoživotního učení učící se jedinec a jeho potřeby. Koncepce celoživotního učení vyzdvihuje individuální volbu každého jedince a jeho vzdělávací potřeby (Veteška, Tureckiová, 2008).

2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů popisuje Armstrong (2002) jako strategický a logicky promyšlený přístup k vedení nejcennějšího majetku organizace. Tím jsou myšleni v ní pracující lidé, kteří přispívají k dosažení stanovených cílů – jako jednotlivci i jako kolektiv. Pojmem lidské zdroje jsou označováni lidé, kterými organizace disponuje (Šikýř, 2016).

„Personální řízení je specifická činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí“ (Tomšíková, 2014, s. 9).

Kocianová (2010) hovoří o personálním řízení jako o jedné z oblastí řízení v systému řízení organizace, která je orientovaná na pracovníky. Pracovníkem označuje každou osobu, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost. Je zajišťovaná odborníky (personálními specialisty) a je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Personalista, jakožto představitel personálního řízení v organizaci, by měl disponovat určitými schopnostmi a vlastnostmi, jako např. znát podnikové prostředí a kulturu, být schopen strategicky myslet a přispívat k vytváření podnikové strategie, umět propojit své znalosti s aktuálním děním v organizaci, být schopen jednat s lidmi a v neposlední řadě se sám neustále odborně vzdělávat a rozvíjet (Tomšíková, 2014).

2.3.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Personální strategie vychází ze strategie organizace a definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v organizaci. Zaměřuje se zejména na optimální způsob získávání, využívání a rozvoje pracovníků k vykonávání sjednané práce (Šikýř, 2016).

Strategicky řídit znamená provést řetězec po sobě následujících kroků – od analýzy přes zformování strategie, její zavedení v praxi, až po kontrolu toho, jak ji organizace naplňuje. Sled těchto kroků je nazýván jako proces strategického řízení (Hanzelková, 2013).

Personální řízení v praxi musí respektovat situaci organizace a vždy závisí na aktuálních faktorech prostředí. Při vytváření cílů, metod a nástrojů je nutno vycházet z podmínek panujících uvnitř i vně organizace. Mezi vnitřní podmínky se řadí např. velikost společnosti, geografická poloha, aktuální ekonomická situace, technické a technologické vybavení, nebo podniková kultura. Mezi vnější podmínky, které personální řízení také ovlivňují, patří např. měnící se technologie, konkurence, aktuální situace na trhu práce, vládní politika, nebo ekologické vlivy. Jsou to podmínky, které se neustále mění (Kocianová, 2010).

Cílem tvorby a realizace strategie je minimalizovat riziko možné chyby a organizaci směřovat do stavu, ve kterém může předvídat změny, reagovat na ně, případně je způsobovat nebo využívat ve svůj prospěch (Bartoňková, 2010).

2.3.2 Oblasti řízení lidských zdrojů

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů jsou (Armstrong, 2002):

- organizace – vytváření takové organizace, která slouží všem potřebným činnostem; vytváření pracovních úkolů, míst a rolí – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na určitých pracovních pozicích; stimulace, plánování a realizace programů orientovaných na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny.
- zaměstnanecké vztahy – vytváření klimatu důvěry za účelem zlepšování kvality vztahů mezi zaměstnanci.
- řízení znalostí – vytváření postupů pro předávání znalostí za účelem zintenzivnění procesu učení, které vede k vyššímu výkonu v organizaci.
- zabezpečování lidských zdrojů – zahrnuje plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- řízení pracovního výkonu – prověřování pracovního výkonu v rámci stanovených cílů a požadovaných schopností, hodnocení pracovního výkonu, diagnostika a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.
- rozvoj lidských zdrojů – poskytování příležitostí k učení za účelem rozvoje schopností pracovníků.
- řízení odměňování – vytváření spravedlivých mzdových a platových struktur, zajišťování zásluhových odměn, poskytování nepeněžních odměn.
- pracovní vztahy – udržování vztahů s odbory, poskytování informací, participace pracovníků.

Šikýř (2016) uvádí, že předpokladem účelného získávání, udržování, využívání a rozvoje talentovaných (schopných, motivovaných, oddaných a vytrvalých) lidí ve všech sférách fungování organizace je účinné zvládnutí hlavních personálních činností, a to hlavně výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání zaměstnanců.

Personální řízení ovlivňuje ekonomické výsledky a zisk organizace, což souvisí např. s (Tomšíková, 2014):

- snižováním zbytečných výdajů za práci přesčas,
- rozvojem a vzděláváním pracovníků,

- vytvářením pracovního poměru jen s vhodnými uchazeči,
- podporováním pracovníků v jejich vlastní tvorbě a nápadech,
- posilováním pracovních týmů, mezilidských vztahů.

3 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je obecným pojmem pro vzdělávání dospělé populace a lze ho chápat jako (Palán, Langer, 2008):

- vzdělávací proces: proces cílevědomého a systematického zprostředkování schopností, dovedností, znalostí, návyků a postojů a jejich osvojování a upevňování osobami, které ukončily školní vzdělání a začali působit na trhu práce.
- vzdělávací systém: systém aktivit (institucionálně řízených i individuálních), které doplňují, rozšiřují, nahrazují nebo jakkoliv jinak obohacují stávající vzdělání dospělých osob potřebné pro plnohodnotný výkon práce a plnění sociálních rolí.

Vzdělávání dospělých je proces, během kterého se dospělý jedinec aktivně, soustavně a kontinuálně učí za účelem určité modifikace znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým je v tomto případě míněna osoba, která ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému (Průcha, 2006).

Oblasti edukace dospělé populace se věnuje andragogika. „Andragogika je:

- vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých;
- studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící k přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých“ (Beneš, 2014, s. 11).

Objektem andragogiky, tj. oblast, na kterou se tato věda ve svém zkoumání zaměřuje, je dospělý jedinec v průběhu celé své životní dráhy (Palán, Langer, 2008).

Vzdělávání dospělých se realizuje jako (Palán, Langer, 2008):

- řádné školské vzdělávání dospělých – náhradní proces vzdělávání, během kterého mají dospělí šanci získat druh a stupeň vzdělání, kterého je běžně dosahováno v průběhu počátečního vzdělávání. Zpravidla se realizuje formou distančního vzdělávání (bez přímé účasti na výuce), nebo kombinovaného vzdělávání (kombinace elementů prezenční a distanční výuky).

- další vzdělávání – proces poskytující vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně, dále se člení na další profesní vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové vzdělávání.

Další profesní vzdělávání označuje veškeré podoby profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života. Jeho hlavním úkolem je rozvíjet u vzdělávaného znalosti, dovednosti, postoje a návyky potřebné k výkonu daného povolání. Má vytvářet a později udržovat příznivý soulad mezi subjektivní kvalifikací a objektivní kvalifikací, tj. soulad mezi skutečnou pracovní způsobilostí práce jedince a požadavky na výkon určité profese. Další profesní vzdělávání je dále děleno na kvalifikační (slouží k prohlubování již dosažené kvalifikace), rekvalifikační (dochází k přeměně původní kvalifikace na kvalifikaci odlišnou) a normativní (specifický druh kvalifikačního a rekvalifikačního vzdělávání) (Palán, Langer, 2008).

Důležitým faktorem, který determinuje efektivitu vzdělávacího procesu u dospělých, je motivace (Beneš, 2014). Motivovat lidi znamená uvádět je do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali, za účelem dopracování se k určitému výsledku (Armstrong, 2002).

Zájem o další odborné vzdělávání je pak ovlivňován několika dalšími faktory (Beneš, 2014):

- vztah k učení v rámci celé společnosti,
- epochální témata, náměty a výzvy,
- prostředí a vztahy,
- životní situace,
- individuální osobnostní profil.

Různé skupiny lidí mají odlišné motivy. Jednoduše se dají vymezit motivační difference např. na základě věku, socioekonomického postavení, dosaženého vzdělání, nebo dle pohlaví či demografických ukazatelů (život ve městě / na vesnici, rodinný stav, počet dětí). U starších lidí je motivace k dalšímu vzdělávání většinou spojena s trávením volného času, zatímco mladší lidé smýšlejí převážně pragmaticky – jejich motivace souvisí s výkonem povolání. Právě výkon profese se stále častěji stává

hlavním důvodem účasti na dalším vzdělávání, čímž se z celého procesu vytrácí dobrovolnost (Beneš, 2014).

Vzdělávání dospělých ovlivňuje několik faktorů, které spolurozhodují o úspěchu celého procesu. Zásadním faktorem je obsah učení a míra efektivity zvoleného způsobu. Dalším faktorem jsou lidé vyskytující se kolem vzdělávání – v první řadě vzdělavatel. Posledním zásadním faktorem je smysl – vědomí motivu, proč se vzdělávaný chce učit a užítu, který předpokládá (Plamínek, 2010).

O přístupu ke školení a studiu rozhodují především zájmy a potřeby účastníků, které ovlivňují chování vzdělávaných a stanovisko, které pak zaujímají k výuce a učení (Zormanová, 2017).

Dospělí studenti jsou zaměřeni hlavně na sebe. Chtějí převzít zodpovědnost za své vlastní životy, včetně plánování, realizování a hodnocení svých vzdělávacích aktivit. Do vzdělávacího procesu si přináší předchozí zkušenosti, které mohou být dobré i špatné, ale vždy budou mít dopad na to, jak dospělý přistupuje k nové studijní zkušenosti. Lektor by měl zjistit, co již účastníci znají, a na těchto zkušenostech stavět – ne učit tak, jako by účastníci neznali nic. Chtějí se učit a jsou připraveni se učit, pokud vnímají potřebu něco vědět či dělat tak, aby v některých aspektech jejich života mohli jednat efektivněji. Koncepty a abstraktní teorie nejsou vhodným obsahem. S tím souvisí možnost využití v praxi, dospělí jsou k učení motivováni, pokud vidí význam ve využití naučeného v reálných životních situacích a mohou nové poznatky co nejrychleji aplikovat. Významnými motivačními činiteli jsou také vnitřní faktory, jako např. sebevědomí, touha po uznání, přirozená zvědavost, snaha o zvýšení sebevědomí či využití příležitosti k seberealizaci (Lawson, 2006).

Pro vzdělávání dospělých je nutné velmi dobře znát cílovou skupinu vzdělávaných. Je důležité vědět např. přesný počet účastníků, jejich profesní postavení, pohlaví apod. (Kazík, 2008).

Lawson (2006) vymezuje principy pro vzdělávání dospělých:

- dospělí si musí uvědomit potřebu se učit,
- dospělí chtějí nové vědomosti aplikovat v práci,
- dospělí potřebují sloučit zkušenosti z minulosti s novými informacemi,

- upřednostňují konkrétní před abstraktním,
- dospělí potřebují různé metody školení,
- nejlépe se vzdělávají v pohodlném a neformálním prostředí,
- chtějí řešit reálné problémy.

4 Firemní vzdělávání

Bartoňková (2010, s.16) definuje tento pojem jako: „Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzděláváním mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole)“.

Podnikové vzdělávání představuje aktivity napomáhající k vytvoření produktivního pracovního prostředí, iniciování zaměstnanců k rozvoji v daném oboru, ke specializaci, včetně účasti na vzdělávání (Zormanová, 2017).

Tomšíková (2014) charakterizuje vzdělávání pracovníků jako činnost prováděnou za účelem upevnování kvalifikace, posílení jejich flexibility a přípravy pro potřeby podniku v budoucnosti, přičemž největší důraz je kladen na systematickост vzdělávání. Bartoňková (2010) na firemní vzdělávání nahlíží také jako na nejdůležitější prostředek realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, tudíž jako na jeden ze zásadních faktorů úspěchu firmy.

Nastavení vzdělávacího systému v organizaci vychází zpravidla z toho, jak je v rámci dané společnosti chápáno. Za nejvíce efektivní se považuje tzv. systematické vzdělávání pracovníků. To lze charakterizovat několika vlastnostmi – je plánované, řízené a dobře zacílené s ohledem na specifické potřeby organizace (Kocianová, 2010).

4.1 Cíle firemního vzdělávání

Vzdělávání pracovníků v rámci organizace má jeden základní cíl – podpořit organizaci v dosažení jejich vymezených cílů. Organizace investuje do pracovníků za účelem dosažení jejich vyššího a lepšího pracovního výkonu a co nejefektivnějšího využívání jejich přirozených schopností a dovedností. Dále uvádí, že konkrétními cíli vzdělávání je (Armstrong, 2002):

- zlepšit výkon pracovníků za pomoci rozvoje jejich schopností a dovedností;

- pomáhat lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v budoucnu co nejvíce naplňována z interních zdrojů;
- zredukovat množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků na nových pracovních místech, či pracovníků, kteří jsou přeřazeni na jiné pracovní místo, nebo povyšovaných; zabezpečit to, aby se takoví pracovníci stali plně schopnými vykonávat novou práci co nejefektivněji, tj. co nejrychleji a s co nejnižšími náklady.

Výše zmíněné cíle firemního vzdělávání jsou obecného charakteru. Nastavování přesných cílů v rámci organizace vždy závisí na jejím typu a důkladném rozboru jejího vnitřního stavu.

Šikýř (2016) uvádí, že cílem vzdělávání zaměstnanců je systematicky formovat, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání smlouvané práce a dosahování požadovaného výkonu.

4.2 Fáze firemního vzdělávání

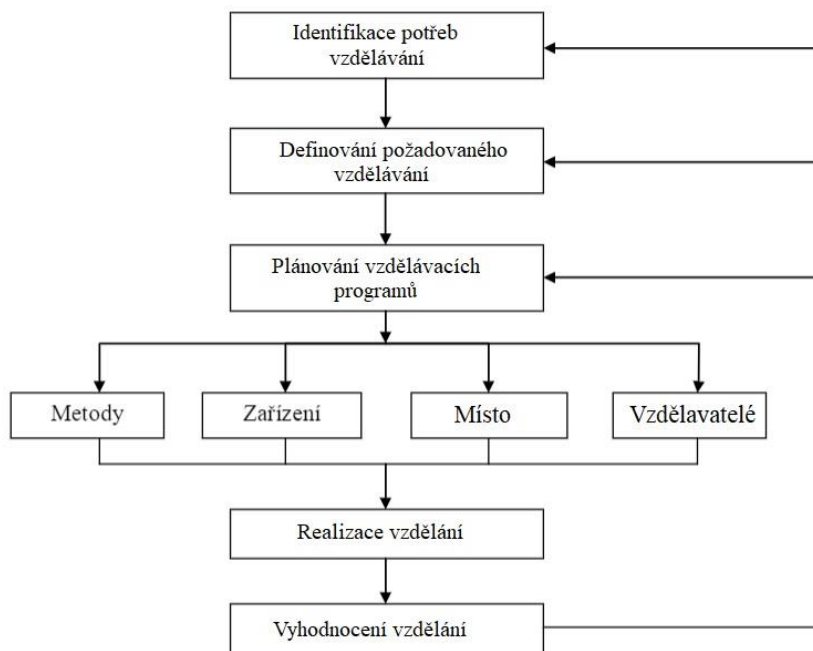
Celý proces sestává z těchto kroků (Armstrong, 2002):

- identifikace a definování potřeb vzdělávání – obsahuje analýzu potřeb podnikových, týmových a individuálních. Popisuje, jak získat nové dovednosti nebo zlepšit existující schopnosti. Analýza se týká jak současných problémů, které je třeba vyřešit, tak i budoucích potřeb. Rozhoduje se o tom, jaké vzdělávání je pro řešení stávajících problémů nejlepší a nejefektivnější z hlediska investic.
- definování požadovaného vzdělávání – je nutné specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti dále prohlubovat, nebo jaké postoje je třeba změnit.
- definování cílů vzdělávání – cíle vzdělávání jsou uceleným komplexem, který definuje, co se mají lidé naučit, ale také to, co vzdělávané osoby musí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu zvládnout.
- plánování vzdělávacích programů – je třeba vytvořit vzdělávací programy, díky kterým je možno kombinací vhodného propojení metod vzdělávání

a umístění vzdělávání zajistit uspokojení potřeb a splnění předem stanovených cílů vzdělávání.

- rozhodnutí o tom, kdo bude vzdělávání zabezpečovat – je třeba rozhodnout, jak velká část procesu bude realizována v rámci organizace, a jak velká mimo ni. Současně je třeba stanovit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvar vzdělávání, pracovníci samotní a jejich nadřízení (vedoucí týmů, manažeři).
- realizace vzdělávání – tato fáze zajišťuje použití nejvhodnějších metod, které zabezpečí, že vzdělávané osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
- vyhodnocení vzdělávání – během programů je sledována efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání; smyslem takové evaluace je zjistit, zda a do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
- zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné – na základě vyhodnocení rozhodnout o tom, zda a jak je třeba celý proces zlepšit, případně jak naplnit požadavky, které během vzdělávání nebyly naplněny.

Obrázek 1 - Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 497

Stanovit, co je potřeba školit, je velmi komplikované. Tato nejednoznačnost je dána tím, kdo všechno stanovuje požadavky na obsah a formu vzdělávání. Požadavky přichází od přímých nadřízených těch, kteří se mají vzdělávat. Dalším zadavatelem je personalista, který sleduje shodu tématu daného kurzu či školení s dlouhodobou vzdělávací strategií společnosti. Důležitý je i zástupce nejvyššího managementu, který většinou dbá na účinnost a míru přidané hodnoty. Pokud jsou všichni zmínění zapojeni do přípravy vzdělávání, snižuje se riziko nespokojenosti a zvyšuje se potenciál dosáhnout požadovaných změn v kvalitě znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců (Kazík, 2008).

4.3 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci zpravidla zahrnuje (Šikýř, 2016):

- zaškolení – též lze označit jako adaptaci či orientaci. Nový zaměstnanec si osvojuje znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu sjednané práce.
- doškolení – prohlubování kvalifikace. Člověk se průběžně učí novým věcem v závislosti na měnících se požadavcích na současnou práci za účelem úspěšného vykonávání práce.
- přeškolení – rekvalifikace. Člověk si osvojuje nové znalosti, schopnosti a dovednosti, aby mohl vykonávat i jinou než stávající práci.
- rozvoj – rozšiřování kvalifikace. Slouží k vyšší uplatnitelnosti člověka v organizaci i mimo ni.

4.4 Bariéry firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání je součástí pracovního života zaměstnanců, jelikož v něm zaměstnavatelé vidí potenciál a očekávají pozitivní výsledky. V některých případech nejsou výsledky vzdělávacího procesu uspokojivé. To mohou způsobit různé příčiny, jenž se dají shrnout do deseti bodů (Bartoňková, 2010):

- nedostačující propojení s obchodními potřebami,
- neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání (například odměňování, popis práce),

- neschopnost připravit vhodné klima pro vzdělávání,
- nedostatečná podpora managementu,
- nepřiměřené cíle,
- příliš drahé řešení,
- nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou událost,
- přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu,
- nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků,
- neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a těžit ze získaných informací o výsledcích.

Pokud chce firma dospět k vytyčeným cílům a naplnit očekávání spojená se vzděláváním svých zaměstnanců, je třeba výše uvedeným deseti bodům věnovat dostatečnou pozornost. Organizace nemůže neefektivně investovat do vzdělání zaměstnanců. Problémům je třeba předcházet nastavením strategického přístupu, díky kterému bude možné snadněji naplňovat cíle a vize firmy (Bartoňková, 2010).

Celkovou efektivitu vzdělávání ovlivňuje řada faktorů ze strany pracovníků i organizace. Pracovníci by sami měli chtít rozvíjet své schopnosti tak, aby dosahovali co nejlepších pracovních výkonů a výsledků. Úkolem organizace je pak tento rozvoj podporovat, vytvářet pracovníkům vhodné podmínky ke vzdělávání, umožnit účast v plánovaných termínech a poskytovat relevantní zpětnou vazbu. Neopomenutelný vliv na účinnost celého procesu mají také dodavatelé vzdělávání a vzdělavatelé. Musí být profesionální a schopni přihlídnout k osobitým potřebám účastníků vzdělávacího procesu (Kocianová, 2010).

Investice vložené organizací do vzdělávání jsou chápány jako návratné – zabezpečují nezbytné znalosti a dovednosti personálu a jsou považovány za jeden z benefitů, které může organizace svým pracovníkům zajišťovat (Bartoňková, 2010).

4.5 Metody firemního vzdělávání

Kocianová (2010) uvádí metody vzdělávání a dělí je na dva typy:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (nazývané „on the job“).

Mezi takové metody patří:

- instruktáž – zácvik,
 - asistování – asistující je nápomocen při plnění zadaných úkolů,
 - pověření úkolem – pracovník samostatně plní úkol, často s dohledem např. nadřízeného,
 - koučování – nasměrování pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu,
 - mentoring – mentor je osobním vzorem, pomáhá pracovníkovi,
 - konzultace,
 - rotace práce – většinou krátkodobé působení na různých pracovních místech, či obměna útvarů v organizaci,
 - pracovní porady;
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (nazývané „off the job“). Tyto metody mohou být realizovány buď v organizaci, nebo mimo ni. Mezi tyto metody patří:
 - přednáška,
 - seminář,
 - demonstrace – konkrétní ukázky, příklady,
 - případová studie – popis konkrétní reálné či smyšlené situace, kterou účastníci řeší,
 - brainstorming – koncentrace více návrhů na řešení problému,
 - workshop – řešení problémů v rámci skupiny odborníků, příp. dalších pracovníků organizace,
 - simulace – řešení konkrétní situace dle stanoveného plánu,
 - hraní rolí – účastníci přebírají a ztvárňují v různých situacích různé role.

Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou dále koncipovány např. různé outdoorové programy, které se realizují nejčastěji v přírodě a jsou zaměřeny na posilování týmové spolupráce (Kocianová, 2010).

Metody vzdělávání jsou významným prostředkem pro zajištění vzdělávacího procesu. Výběr a náležitě použití dané metody by mělo reflektovat individuální potřeby a požadavky podniku, mělo by ale také odpovídat aktuálním světovým trendům

technicko-ekonomického vývoje. Výběr metody by měl být ovlivňován např. počtem a věkem účastníků, jejich současnou a požadovanou úrovní znalostí, nebo vykonávanou pozicí. Metody by měly podporovat rozvoj kreativity a flexibility, ochotu akceptovat změny a reagovat na ně (Vodák, Kucharčíková, 2011).

5 Adaptace zaměstnanců

Adaptace obecně zahrnuje schopnost systémů přizpůsobit se okolním podmínkám, v nichž existují, a tak je nezbytným předpokladem jejich fungování a u živých organismů také přežití a dalšího vývoje. (Paulík, 2017). Armstrong (2015) popisuje adaptaci jako uvádění nových pracovníků do organizace. Palán (2002, s.7) definuje adaptaci jako „socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, nebo při přemístění) a eliminovat eventuální adaptační stres vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci“.

Vajner (2007) používá pro adaptaci synonymický název integrace. Integrací se podle něj rozumí konec výběrového procesu a začátek pracovního procesu a pojem definuje jako „proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí“.

Koubek (2007, s. 192) používá pojem orientace a definuje ji jako „důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků ... s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. ...“

Šikýř (2016) uvádí, že adaptace zaměstnanců je finální fází modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Zahrnuje formální i neformální procesy spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním jedince v nové společnosti, případně stávajícího zaměstnance při přechodu na nové pracovní místo.

Během procesu adaptace se nový pracovník v organizaci adaptuje na firemní kulturu organizace, vlastní pracovní činnost a vztahy na pracovišti. Uvádí se, že imprese vytvořená během prvních čtyř týdnů v novém zaměstnání je nejdůležitější. Riziko, že pracovník organizaci opustí, je vysoké ještě do šesti měsíců po nástupu. Řízená adaptace by tedy kromě jiného měla toto riziko eliminovat (Kocianová, 2010).

Dle Pauknerové a kol. (2006) si manažer musí uvědomovat, že nástup a zařazení nového pracovníka je pro člověka zátěžovou situací. Bylo prokázáno, že pokud tomuto procesu není poskytována dostatečná pozornost, jsou výsledky často nežádoucí. Negativní důsledky dopadají na organizaci i pracovníka.

Dle Vajnera (2007) má proces adaptace (integrace) několik základních funkcí jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

Tabulka 1- Funkce adaptace

Pro zaměstnance	Pro organizaci
<ul style="list-style-type: none"> • motivační (firma se o zaměstnance zajímá, snaží se mu zapracování ulehčit) 	<ul style="list-style-type: none"> • rychlejší zapracování
<ul style="list-style-type: none"> • informační (zaměstnanec má přístup k zásadním informacím) 	<ul style="list-style-type: none"> • zpětná vazba k náborovému a výběrovému procesu
<ul style="list-style-type: none"> • sociální (zaměstnanec se začleňuje do týmu) 	<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj výkonnosti zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> • kontrolní (zaměstnanec vnímá dohled nad svou aktivitou a výkonem) 	<ul style="list-style-type: none"> • argumentace pro možné rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem
<ul style="list-style-type: none"> • psychohygienická (zaměstnanec nemá strach ze selhání) 	<ul style="list-style-type: none"> • ušetření nákladů při případném odchodu zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> • rozvojová (zaměstnanci se zvyšuje sebevědomí díky nově naučeným dovednostem) 	<ul style="list-style-type: none"> • efektivní využití zkušební doby
<ul style="list-style-type: none"> • sebereflexní (zaměstnanec sám hodnotí, zda na danou pozici stačí) 	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení interní komunikace a týmové spolupráce
<ul style="list-style-type: none"> • rekapitulační (zaměstnanec se na základě integrace do firemní kultury rozhodne, zda mu daná organizace vyhovuje) 	<ul style="list-style-type: none"> • evidence možných chyb ve firemních procesech (noví zaměstnanci mohou vidět chyby, kterých si ostatní nevšimnou)

Zdroj: upraveno dle Vajnera (2007)

To, jak je organismus schopen se adaptovat, vyjadřuje pojem adaptabilita (Paulík, 2017). Každý jedinec má jiné předpoklady zvládnout změny, adaptabilita je u lidí rozdílná. Závisí na individuálních osobnostních dispozicích a je určují jí mj. i sociální

podmínky, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti...). Adaptabilita je jedním z faktorů ovlivňujících zvládnutí pracovní náplně, ale také začlenění do sociálního prostředí, tzn. do skupiny a organizace (Kocianová, 2010).

Proces integrace a adaptace má několik účastníků – personální útvar, přímého nadřízeného, mentora (tutora) a vedoucí útvarů, případně některé zaměstnance (Vajner, 2007).

Doba adaptace je závislá na tom, jakou pracovní pozici bude jedinec vykonávat. Některé pracovní pozice vyžadují pouze základní pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a absolvování povinných školení – pak může být adaptace procesem velmi krátkým. Naproti tomu různí specialisté a pracovníci na manažerských pozicích mají proces adaptace naplánován i na několik měsíců (Kocianová, 2010).

Trvání časového období, které je potřebné k tomu, aby byl pracovník úplně začleněn do kultury organizace, je rozdílné v závislosti na míře řízenosti procesu adaptace, na síle kultury dané organizace a na míře počáteční shody osobního hodnotového systému, názorů a norem jedince s kulturou instituce (Lukášová, Nový, 2004).

Druh a počet informací, které nový pracovník během adaptace získá, závisí na charakteru uskutečňované práce a na postavení pracovního místa v podnikové struktuře. Pracovník musí získat všechny potřebné informace týkající se jeho pracovního místa (Kocianová, 2010).

Orientace (adaptace) pracovníků probíhá ve dvou liniích – oficiální (formální) a neformální. Oficiální adaptace je zajišťována personálním útvarem, popřípadě přímým nadřízeným, je organizovaná a plánovaná. Neformální způsob adaptace je spontánní a nepředvídatelný, závisí na ostatních pracovnících organizace a velmi často je pro zapojení do pracovní skupiny podstatnější (Kocianová, 2010).

5.1 Cíle adaptačního procesu

Armstrong (2015) uvádí čtyři cíle adaptačního procesu:

- překonat počáteční fázi pochybností, kdy novému zaměstnanci všechno připadá jako neobvyklé a neznámé;

- navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci bude chtít setrvat;
- zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejdříve dosahoval požadovaného výkonu;
- snížit riziko možnosti, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde.

Kocianová (2010) dále popisuje jako další cíle redukci stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizaci zátěže stávajících pracovníků, která mnohdy sestává z požadavků na uvedení nového spolupracovníka do firemní kultury organizace, pracovního kolektivu a na nové pracovní místo.

5.2 Fáze adaptačního procesu

Dle Šikýře (2016) proces adaptace běžně začíná v den nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera. Po uplynutí takové doby musí být zaměstnanec připraven samostatně vykonávat svou práci a dosahovat požadovaných výsledků.

Proces adaptace lze rozdělit do tří fází (Kocianová, 2010):

1. přednástupní fáze – anticipační/anticipující socializace (=individuální způsob přípravy jedince na členství v určité sociální skupině) a rozhodnutí pro danou pracovní pozici;
2. nástupní fáze – nástup nového pracovníka, srovnání očekávání pracovníka a očekávání organizace s realitou, začátek období orientace;
3. integrační fáze – překonání odborné a společenské integrace (Kocianová, 2010).

Chce-li organizace dosáhnout co nejoptimálnějšího průběhu pracovní a sociální adaptace, je nutné věnovat dostatečnou pozornost jeho řízení.

V praxi to znamená (Pauknerová a kol., 2006):

- kvalitní výběr pracovníků zaměřený nejen na odborné kompetence, ale také na způsobilost sociální, morální, výkonovou, motivační i zdravotní,
- vytvoření programu a řízení celého procesu,
- vyhodnocování a kontrolu průběhu.

Účinným nástroj pro adaptační období představuje dle Kocianové (2010) individuální plán, v němž jsou v časovém harmonogramu popsány veškeré zásadní kroky pracovní adaptace. Plán má vést jak pracovníka, který nastupuje na novou pozici, tak jeho nadřízeného a ostatní pracovníky, podílející se na celém procesu. Obsah plánu by měl vycházet z potřeb organizace a posouzení předpokladů pracovníka k výkonu dané práce, což zajistí efektivitu adaptačního procesu pro všechny zúčastněné strany. Individuální plán reprezentuje formální adaptaci.

Šikýř (2016) poukazuje na důležitou součást probíhajícího adaptačního programu – formální a neformální hodnocení přijatého zaměstnance. K neformálnímu hodnocení dochází dle potřeby v průběhu adaptačního programu a jeho cílem je včas zachytit případné problémy a určit způsob jejich nápravy. Formální hodnocení se pak realizuje na konci adaptačního programu. Mezi manažerem a zaměstnancem probíhá diskuze ohledně průběhu a výsledků adaptačního programu a mj. jsou také zpracovávány podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu na další období.

Za celkový průběh adaptace nesou odpovědnost pracovník, jeho nadřízený, personalisté, mentor pracovníka, pracovník vzdělávacího útvaru a případně všichni pracovníci, kteří se do procesu zapojují v závislosti na povaze realizovaných aktivit a činností (Kocianová, 2010).

Správná adaptace je předpokladem pro následné úspěšné vedení podřízeného. Zaměstnanec pak vykonává sjednanou práci, dosahuje požadovaných výsledků a organizace realizuje své strategické cíle (Šikýř, 2016).

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce se věnuje adaptačnímu procesu jako součásti firemního vzdělávání v rámci jedné vybrané společnosti.

Pro praktickou část práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1) Jak probíhá zaškolování pobočkových pracovníků do 1 roku po nástupu?

2) Jsou nováčci aktuálně procházející adaptací spokojeni s adaptačním programem?

V jednotlivých podkapitolách je popsáno, jak adaptační program vypadá a probíhá, pomocí jakých metod byla realizována analýza, následuje přepis otázek a odpovědí z individuálního rozhovoru a vyhodnocení proběhlého dotazníkového šetření mezi vybranou skupinou nováčků.

V poslední podkapitole je navrženo několik doporučení a potenciálních úprav v zaběhnutém systému vzdělávání a adaptace.

6 Charakteristika společnosti

Společností, která je předmětem praktické části této práce je jedna z největších organizací bankovního sektoru v České republice. Své služby poskytuje jednotlivcům, malým a středním podnikům, městům a obcím. Financuje ale i velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Nejedny z jejích produktů a služeb jsou jedničkami českého trhu.

Vybraná společnost si nepřála být jmenována, v textu je dále označována jako společnost X. Výše uvedené informace o společnosti jsou převzaty z webových stránek, které se z důvodu zachování anonymity společnosti nevyskytují v seznamu elektronických zdrojů.

6.1 Adaptace zaměstnanců v rámci společnosti X

Analýza adaptačního programu byla provedena na základě studia interních materiálů a rozhovoru se zástupkyní z oddělení HR.

Každá osoba, která nastoupí na pozici pobočkového pracovníka (může se jednat o úplně nového zaměstnance či přesun z jiného pracovního místa v rámci společnosti),

prochází adaptačním obdobím. To je v tomto případě standardně stanoveno na 12 měsíců, což je také doba, po kterou je realizován firemní adaptační program. Ten je zpracováván HR oddělením ve spolupráci s týmem vzdělávání.

Po absolvování programu získá nový zaměstnanec kompetence pro výkon své pracovní pozice:

- zná produktové portfolio banky,
- rozumí pracovním postupům pro zřízení a správu jednotlivých produktů a služeb,
- je finančně gramotný,
- zná standard rozhovoru, zvládá osobní i telefonickou komunikaci s klienty,
- dokáže klientům poradit.

Adaptace se skládá ze tří oblastí:

- digitální, která zahrnuje elektronické formy vzdělávání (např. e-learning);
- centrální, v rámci které probíhají vzdělávací aktivity ve školicích střediscích (ta se nachází v Praze a Brně);
- regionální, která spočívá hlavně v mentoringu na pobočkách a v regionu.

Regionální mentoring probíhá v regionálních adaptačních centrech. Nováčci zde přicházejí do styku s regionálními mentory, kteří jim pomáhají zvládnout adaptaci co nejefektivněji. Pomáhají s přípravou na tréninky, certifikace i samotnou praxi, nejvíce se však zaměřují na procvičování získaných poznatků.

K pobočkovému mentoringu dochází na dané pobočce, tj. na místě výkonu práce konkrétního nového zaměstnance. Roli mentora zde nejčastěji přebírá seniorní kolega. Mentor pomáhá novému kolegovi se začleněním do týmu a je k dispozici při řešení praktických situací na pobočce.

Program je časově rozdělen na:

- 1.-6. měsíc: Prvních 6 měsíců je věnováno základům, tj. seznamování se s prostředím, pracovním místem, nováček se účastní centralizovaných a regionálních tréninků, probíhá on-line vzdělávání, praxe na pobočce a každý má k dispozici svého mentora (manažer, specialista, senior).

- 7.-12. měsíc: Druhá polovina adaptačního programu spočívá v prohlubování a rozšiřování získaných kompetencí a zahrnuje hlavně přípravu a následné skládání povinné certifikace.

Dle zaměření vykonávané pozice a vstupních kompetencí nováčka se může měnit pořadí jednotlivých kurzů, případně zvolit kratší varianta adaptačního programu.

Adaptace pokrývá všechny klíčové oblasti práce bankéře na pobočkách, kterými jsou finanční gramotnost, znalost firemních systémů, služeb, produktů, prodejní dovednosti a poradenství a zákonné certifikace (např. úvěrová certifikace, certifikace pojištění, certifikace investic).

7 Zvolené metody výzkumu

Pro realizaci praktické části bakalářské práce byla využita kvalitativní (individuální rozhovor) i kvantitativní (dotazníkové šetření) metoda sběru dat.

7.1 Rozhovor

Švaříček (2007, s. 159) definuje rozhovor jako „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla s jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek“. Metoda je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci tazatele s informantem (Švarcová, 2005). Pomocí otevřených otázek může tazatel pochopit pohled jiných lidí, aniž by jejich stanoviska omezoval výběrem položek v dotazníku (Švaříček, 2007).

Konkrétní podoba rozhovoru závisí na typu šetření. Při kvalitativním zkoumání provádí rozhovor většinou pouze jedna osoba a dotazované osoby jsou nazývány jako informátoři či informanti (Reichel, 2009).

Dle počtu osob, které se na rozhovoru podílí, jsou rozlišovány rozhovory skupinové, při kterých výzkumný pracovník provádí rozhovor s větším počtem osob a individuální, kdy výzkumný pracovník pracuje pouze s jednou osobou (Švarcová, 2005). V této bakalářské práci byl proveden rozhovor individuální.

Rozhovor lze provádět jako (Chráška, 2016):

- strukturovaný – tazatel rozhovor vede podle předem připraveného textu, je dáno pořadí otázek i jejich jasné formulace, tazatel nedoplňuje rozhovor vlastními komentáři,
- nestrukturovaný – přesné formulace otázek i jejich sled závisí na tazateli, může se vracet k nejasným nebo pozoruhodným bodům ve výpovědi informanta,
- polostrukturovaný – jedná se o určitý kompromis mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem, tazatel se řídí připravenými otázkami, které v průběhu může rozvíjet či upravovat, případně po informantovi požadovat vysvětlení.

Pro účely bakalářské práce byl použit rozhovor polostrukturovaný.

7.2 Dotazník

„Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně“ (Chráška, 2016, s. 163). Sedláková (2014) uvádí, že pomocí dotazníku jsou získávány verbálně vyjádřené názory, postoje a pocity, které vědomě poskytují zvolení respondenti. Dotazník tedy nezkoumá realitu jako takovou, ale to, jak ji lidé chápou, jak ji posuzují a jaký postoj k ní zaujímají.

Podle toho, jak má respondent na jednotlivé položky odpovídat, je lze rozdělit na otevřené a uzavřené. U otevřených otázek respondent sám zformuluje svou odpověď, u uzavřených si vybírá nejvhodnější z odpovědí předem navržených tazatelem (Chráška, 2016).

Jednou z variant distribuce dotazníku je dotazování prostřednictvím internetu. V takovém případě je dotazník vyplňován respondentem samostatně, bez zprostředkování tazatelem. Výhodou internetového dotazování je relativně rychlý sběr dat. Je ale potřeba důkladně zvážit, zda je cílová skupina dotazníku tímto způsobem dosažitelná - zda pravidelně využívá internet. Dalšími možnostmi je např. poštovní nebo telefonické dotazování (Sedláková, 2014).

8 Přepis rozhovoru

Rozhovor proběhl 2.12. 2019 se zástupkyní HR oddělení. Uskutečnil se v prostorách organizace X v Praze. Rozhovor probíhal ústní formou bez nahrávání odpovědí. Seznam předem připravených otázek se nachází v příloze č. 1. Otázky, které nebyly předem připraveny, vyplynuly v průběhu rozhovoru.

Přepis otázek a odpovědí uvádím níže:

- **Jak vypadá adaptační proces nových zaměstnanců na pozici pobočkový pracovník?**

Máme adaptační program / plán, který se týká každého nového zaměstnance. Tento je tedy uzpůsoben náplni práce bankéřů. Celé adaptační období trvá 12 měsíců a kromě seznamování se s novým pracovním místem je zaměřeno na vzdělávání. 1. - 6. měsíc se zaměřuje na základy adaptace – to jsou centralizované a regionální tréninky, online vzdělávání, mentoring a praxe na pobočce. 7. - 12. měsíc je zaměřen na prohlubování kompetencí zaměstnance a povinné certifikace dle platných nařízení ČNB.

- **Na jaké oblasti je tedy váš adaptační program zaměřen?**

1) *Finanční gramotnost*

2) *Klientská databáze + digitální svět – v databázích jsou evidovány veškeré produktové informace, tak osobní údaje klientů; digitální svět znamená znalost internetového bankovníctví, a to jak na desktopu, tak v mobilu*

3) *Produktové portfolio banky – zaměstnanec musí poznat veškeré pracovní postupy, umět zřízení daný produkt zřídit a následně spravovat*

4) *Prodejní dovednosti a poradenství*

5) *Zákonné certifikace – všichni bankéři musí mít certifikace na úvěry, investování a pojištění. Skládání zkoušek pro získání certifikace je také součástí adaptačního plánu.*

Celkem adaptace stojí na 3 pilířích:

1) *digitální – elektronické formy vzdělávání (e-learning, webináře)*

2) *centrální – prezenční vzdělávací aktivity ve školicích střediscích (Praha, Brno) – účastníci musí přímo přijet a osobně se zúčastnit*

3) regionální – prezenční vzdělávací aktivity + mentoring v regionech a na pobočkách dle dané pozice

Mentoring zajišťují seniorní kolegové, příp. specialisté na danou problematiku (produkt), dále také manažeři.

- **Pro koho je adaptační program určen?**

Jednak pro úplně nové zaměstnance přicházející z jiných firem, tzv. externí nástupy; ale i zaměstnance, kteří se přesunuli na novou pracovní pozici v rámci společnosti, tzv. interní přestupy.

- **Kdo celý plán vytváří, kdo je za něj zodpovědný?**

HR oddělení ve spolupráci s týmem vzdělávání.

- **Je program inovován?**

Ano, na základě strategie a potřeb banky, zároveň se klade velký důraz na zpětnou vazbu nových zaměstnanců.

- **Jakým způsobem je od zaměstnanců zpětná vazba získávána?**

Po každém vzdělávacím bloku dostává nováček dotazník, kterým se na daný úsek (modul) zpětná vazba zjišťuje. Během celého roku také probíhají hodnotící pohovory s manažerem, jeden závěrečný pohovor také po skončení celého období.

- **Musí se plán dodržovat přesně, nebo je zde prostor i pro určitou individualizaci?**

Pořadí jednotlivých kurzů se může měnit v závislosti na čase dle uvážení manažera a závisí to na zaměření pozice, kterou bude daná osoba vykonávat.

- **A je potřeba tento program absolvovat celý?**

V tomto případě záleží na aktuálních vstupních kompetencích nováčka a také na senioritě pozice. Podle aktuální potřeby děláme varianty adaptace – standardní, kdy jsou všechny definované aktivity povinné, a alternativní - vybrané aktivity dle potřeby, doplněné finálním ověřením znalostí, příp. ve výjimečných případech pouze finální ověření znalostí (žádné aktivity).

- **Manažer je tedy ten, kdo za nováčka po dobu procesu zodpovídá a může průběh ovlivňovat?**

Přesně tak. Manažer hraje celou dobu velmi důležitou roli a má několik úkolů před, během a i po ukončení adaptačního období.

- **Co si Vy osobně o celém adaptačním procesu, tak jak ho máte nyní nastavený, myslíte?**

Adaptace pomáhá nováčkovi zvládnout velmi náročné období po nástupu do naší firmy nebo i při přechodu na novou pozici v rámci banky. Vzhledem k tomu, že celý adaptační proces je velmi dobře časově i chronologicky naplánován, myslím, že velmi ulehčuje práci manažerům.

Myslím si, že je ještě třeba zapracovat na praktických dovednostech nových zaměstnanců. Těm velmi napomáhá adaptační mentoring, který se odehrává většinou na pobočce, kde v budoucnu bude zaměstnanec svou práci vykonávat. Nároky na nováčky jsou opravdu velké a mentoring je jedním z nástrojů, který jim pomáhá uspět. Proto si myslím, že by se na něj měl klást větší důraz, protože v kurzech se naučí většinou pouze teorii.

9 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 22.1.2020 do 26.2.2020. Cílovou skupinou byli pobočkoví pracovníci, kteří se v době realizace dotazníkového šetření nacházeli ve druhé fázi adaptačního programu, ve společnosti tedy v té době pracovali 7 – 12 měsíců.

Respondenti byli osloveni e-mailem, který obsahoval odkaz na on-line anonymní dotazník. Ten obsahoval celkem 10 otázek týkajících se adaptačního programu a firemního vzdělávání a 2 otázky identifikační, které umožnily kategorizaci respondentů dle pohlaví a příslušnosti k určité generaci (dle roku narození). Zadaný dotazník je součástí příloh této práce – viz příloha č. 2.

Pro odpovědi na uzavřené otázky byla využita Likertova škála, kdy je každá položka respondentem ohodnocena pomocí pětibodové stupnice, která v krajních bodech označuje úplný souhlas či nesouhlas (Veselá, Kanioková Veselá, 2009).

9.1 Výsledky dotazníkového šetření

Celkem bylo osloveno 92 respondentů, kteří splňovali předem stanovenou podmínku jejich zapojení do dotazníkového šetření. Získáno bylo 34 odpovědí. Výpočtem bylo stanoveno, že návratnost dotazníků činila 36,95 %.

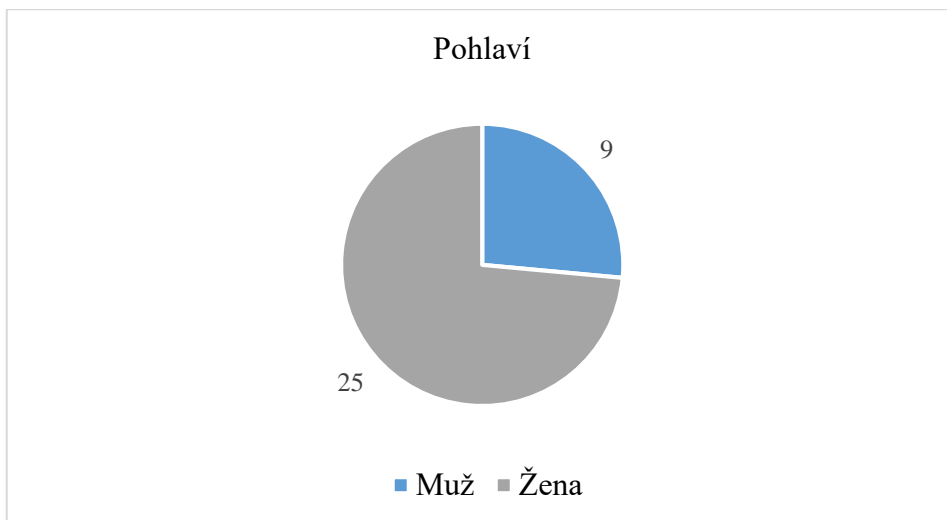
Obrázek 2 - Výpočet návratnosti (response rate)

$$\text{Response rate} = \frac{\text{počet odpovědí (vrácených vyplněných dotazníků)}}{\text{počet rozeslaných dotazníků}}$$

Zdroj: Sedláková, 2014, s. 160

Odpovědi získané v rámci dotazníkového šetření umožnily získat pohled a názor ze strany zaměstnanců, v tomto případě tedy nováčků, kteří právě adaptačním programem procházeli. Výsledky jsou zobrazeny v následujících grafech.

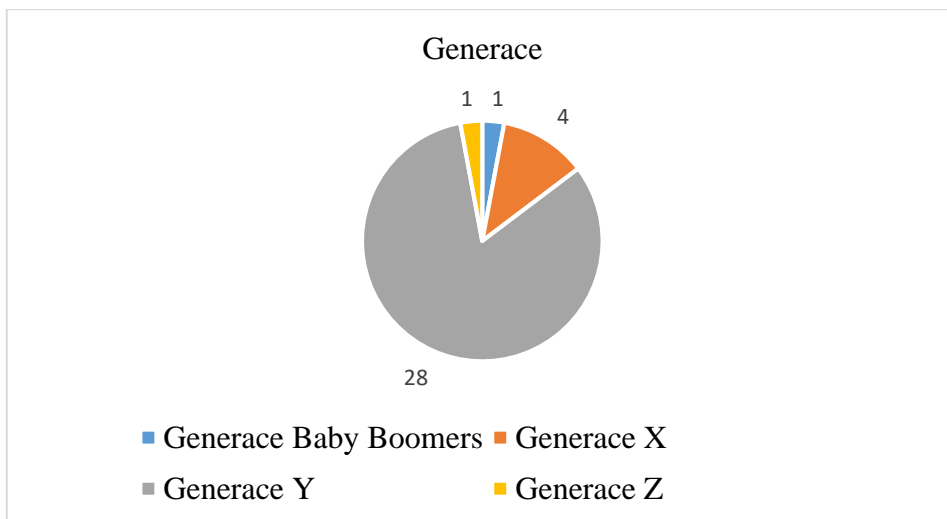
Graf 1- Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 vyplývá, že počet odpovídajících mužů a žen byl velmi nevyrovnaný. Odpovědělo 25 žen, což z celkového počtu 34 odpovědí znamená 73,5 % a 9 mužů, což znamená 26,5 %.

Graf 2 - Příslušnost ke generaci



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli kromě pohlaví kategorizováni také na základě příslušnosti k určité generaci dle roku narození (viz graf č. 2), přičemž generace jsou dle roku narození rozdělovány:

- Rok narození 1946 – 1967: Generace Baby Boomers

- Rok narození 1968 – 1982: Generace X
- Rok narození 1983 – 1997: Generace Y
- Rok narození po 1998: Generace Z

Největší zastoupení (82,4 %) měla Generace Y, ke které patřilo 28 dotazovaných. 4 respondenti, tedy 11,8 %, se přihlásili ke generaci X. Generace Baby Boomers a Generace Z byly zastoupeny shodně po jedné osobě, procentuálně tedy zastoupení každé z nich činilo 2,9 %.

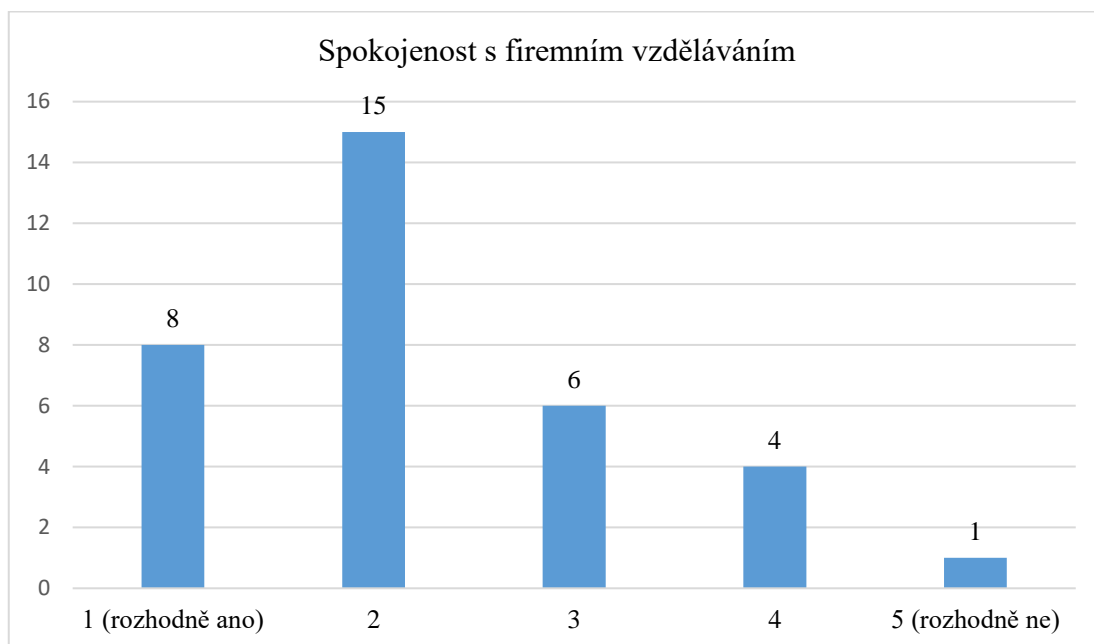
Na základě dvou výše zobrazených grafů (č. 1 a č. 2) lze určit, že nejvíce odpovídaly ženy spadající do Generace Y, tj. (k roku 2020) ženy ve věku 23 – 37 let.

9.2 Sekce: Firemní vzdělávání

V následující části budou zpracovány výsledky dotazníkové sekce s názvem Firemní vzdělávání. Sekce obsahovala tři uzavřené otázky, ve kterých respondenti vyjadřovali svůj názor pomocí volby čísla od 1 do 5, přičemž číslo 1 znamenalo „rozhodně ano“ a číslo 5 „rozhodně ne“, a jednu otevřenou otázku, která sloužila jako možnost k vyjádření svých připomínek. Otázky byly zaměřeny na spokojenost nováčků s firemním vzděláváním.

Otázka 1: Jste spokojen/a s průběhem firemního vzdělávání ve Vaší společnosti?

Graf 3 - Spokojenost zaměstnanců s firemním vzděláváním

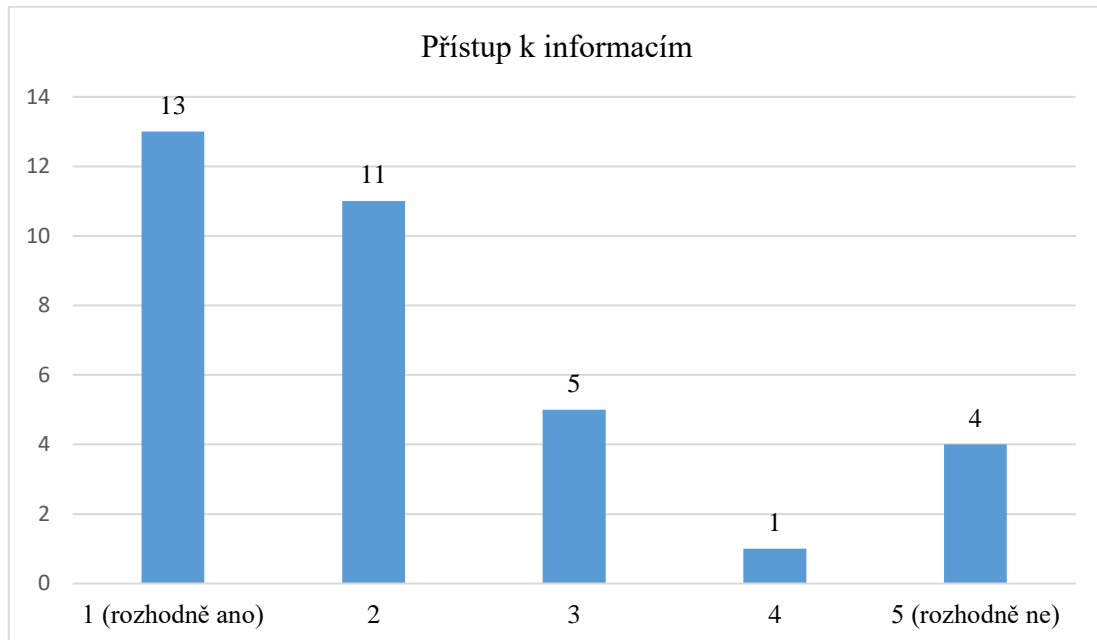


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 ukazuje, že na otázku celkové spokojenosti byla nejčastěji zvolenou známkou 2, kterou můžeme interpretovat jako „spíše ano“. Číslem 2 odpovědělo 15 respondentů, tedy 44,1 %. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí bylo číslo 1, tedy „rozhodně ano“. Tuto odpověď vybralo 8 respondentů, což činí 23,5 %. Z toho jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci jsou s firemním vzděláváním ve společnosti X spokojeni. Odpověď „nevím“, kterou v dotazníku představovalo číslo 3, zvolilo 6 respondentů – 17,6%. Mezi dotázanými se však objevili i tací, kteří jsou s firemním vzděláváním nespokojeni – 11,8 %, tedy 4 osoby, odpověděli číslem 4 a jedna osoba, tedy 2,9% z celkového počtu, zvolila i krajní možnost nesouhlasu – číslo 5.

Otázka 2: Máte ve Vaší společnosti k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje?

Graf 4 - Hodnocení přístupu k informacím ohledně vzdělávání

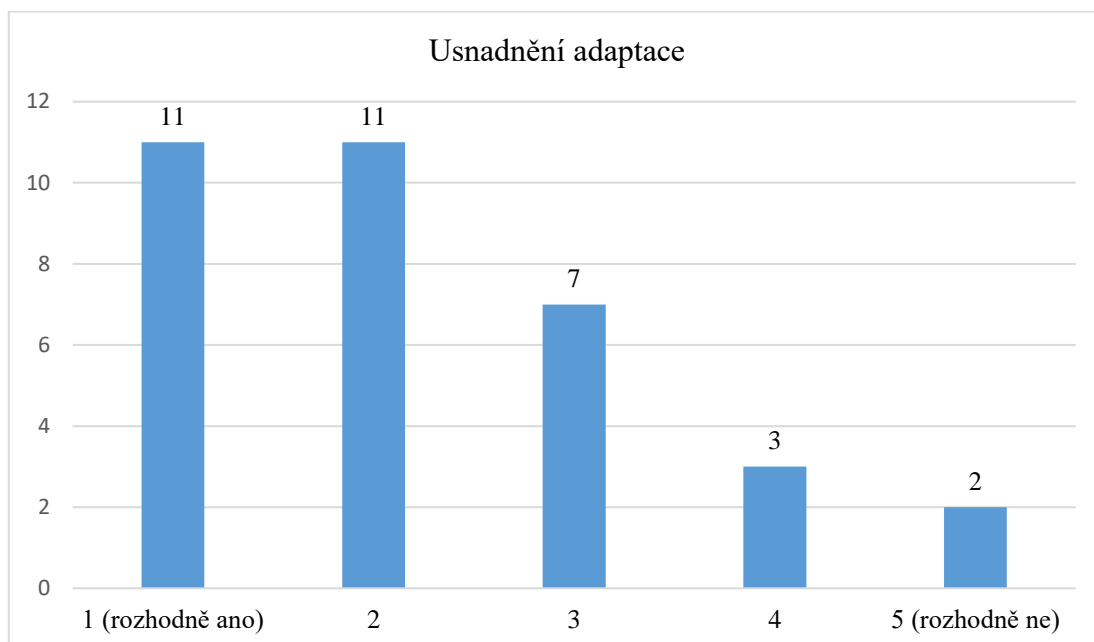


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla respondenty hodnocena velmi kladně, což jasně zobrazuje graf č. 4. Za kladné odpovědi můžeme považovat zvolení čísla 1 a 2, což učinilo 24 respondentů – celkem 70,6 %. 13 z nich odpovědělo číslem 1 (38,2 %) a 11 číslem 2 (32,4 %). 5 respondentů si myslí, že nemají dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje, přičemž 4 z nich (11,8 %) odpověděli číslem 5 („rozhodně ne“) a 1 (2,9 %) zvolil číslo 4. 5 dotázaných (14,7 %) na tuto otázku zvolilo odpověď číslem 3, tedy „nevím“

Otázka 3: Je pro Vás proces adaptace díky možnostem vzdělávání snadnější?

Graf 5 - Hodnocení usnadnění adaptačního procesu díky vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných odpovědí (viz graf č. 5) se ukázalo, že možnosti firemního vzdělávání nováčkům usnadňují jejich začlenění do organizace. Dokazuje to četnost odpovědí číslem 1 a 2 – celkem 22, tedy 64,8 % dotázaných. Výrazně méně bylo odpovědí, které firemní vzdělávání v dané organizaci nepovažují za prostředek k usnadnění adaptačního procesu. Číslem 4 odpověděli 3 respondenti (8,8 %) a 2x bylo zvoleno číslo 5 (5,9 %). 20,6 % dotázaných odpovědělo na tuto otázku číslem 3, což pravděpodobně znamená, že provázanost mezi firemním vzděláváním a adaptačním procesem nevidí, nebo nezaznamenávají.

Na závěr sekce týkající se firemního vzdělávání měli respondenti možnost napsat své připomínky. Z nich uvádím např.:

„Nepřipravilo mě dostatečně na pracovní proces. Mělo by být více zaměřené na praxi.“

„Rozhodně jsou to cenné informace, které věřím, že se mi budou hodit do začátků, ale i je později využiji v praxi.“

„Během jednoho školení je až moc informací.“

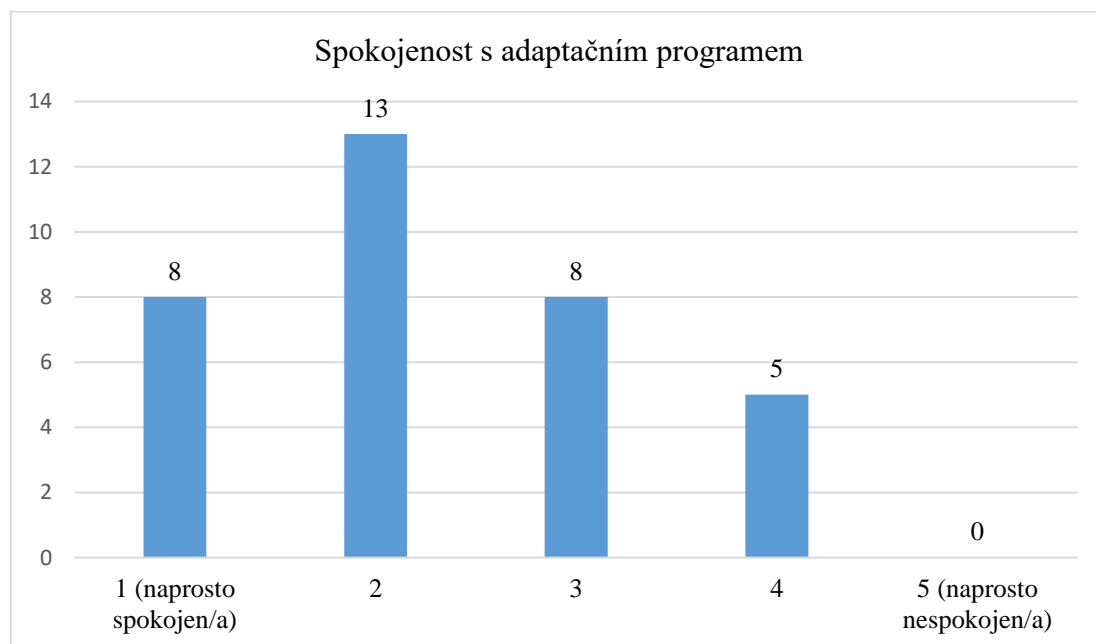
„Je to hrozně moc informací nacpaných do malého času. Nevím jak by to šlo vymyslet lépe, ale praxí se toho člověk naučí nejvíce. A být pomalu rok zavřený buď v práci nebo na školení a jen se učit, je trochu nesmyslné.“

9.3 Sekce: Spokojenost s průběhem adaptace

Druhá část dotazníku navazovala na předchozí sekci a věnovala se celému adaptačnímu procesu. Sekce obsahovala čtyři uzavřené otázky s možností volby na škále 1-5, čísla označovala stejné hodnoty, jako v předchozí sekci. Dále obsahoval dvě otevřené otázky k volnému vyjádření vlastního názoru.

Otázka 4: Jak jste celkově spokojeni s adaptačním programem ve vaší společnosti?

Graf 6 - Celkové hodnocení spokojenosti s adaptačním programem v organizaci

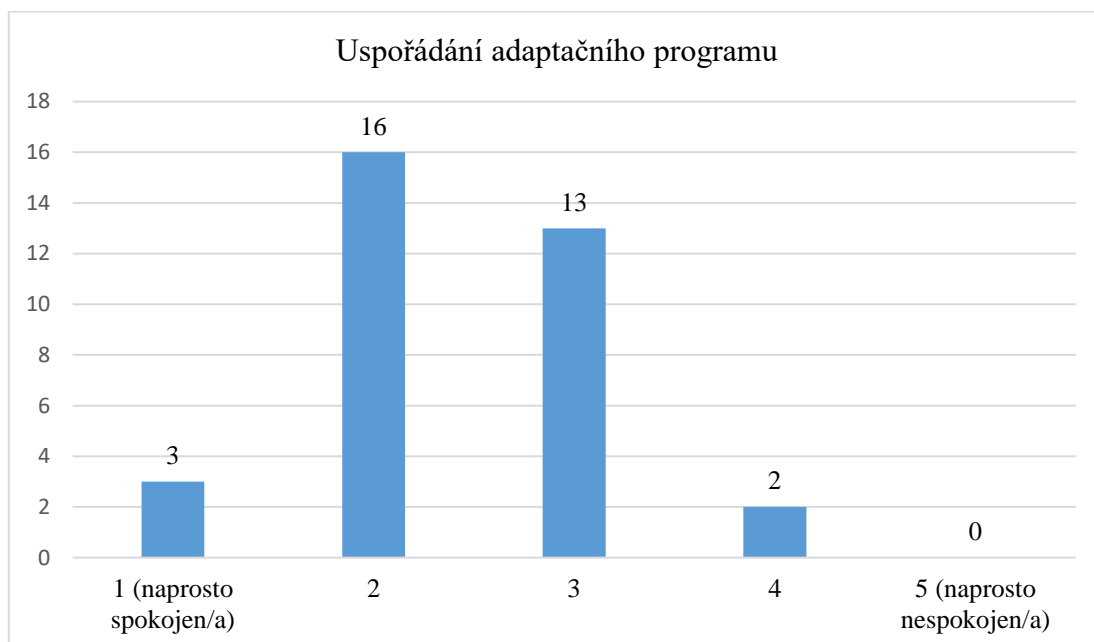


Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků (viz graf č. 6) lze konstatovat, že nováčci hodnotí adaptační program spíše kladně. 8 dotázaných (23,5 %) zvolilo nejlepší možnou odpověď – číslo 1. Nejvíce odpovědí získalo číslo 2, které bylo zvoleno 13 respondenty, což činí 38,2 %. 23,5 % dotázaných na tuto otázku zřejmě nemělo jasný názor, odpověď „nevím“ byla zvolena 8x. Celkem 5, tedy 14,7 % respondentů, je ale s adaptačním programem spíše nespokojeno – zvolili odpověď číslem 4. Za pozitivní výsledek se dá považovat absence odpovědi číslem 5.

Otázka 5: Jak se Vám líbí uspořádání a rozdělení celé adaptace?

Graf 7 - Spokojenost nováčků s rozdělením a uspořádáním programu

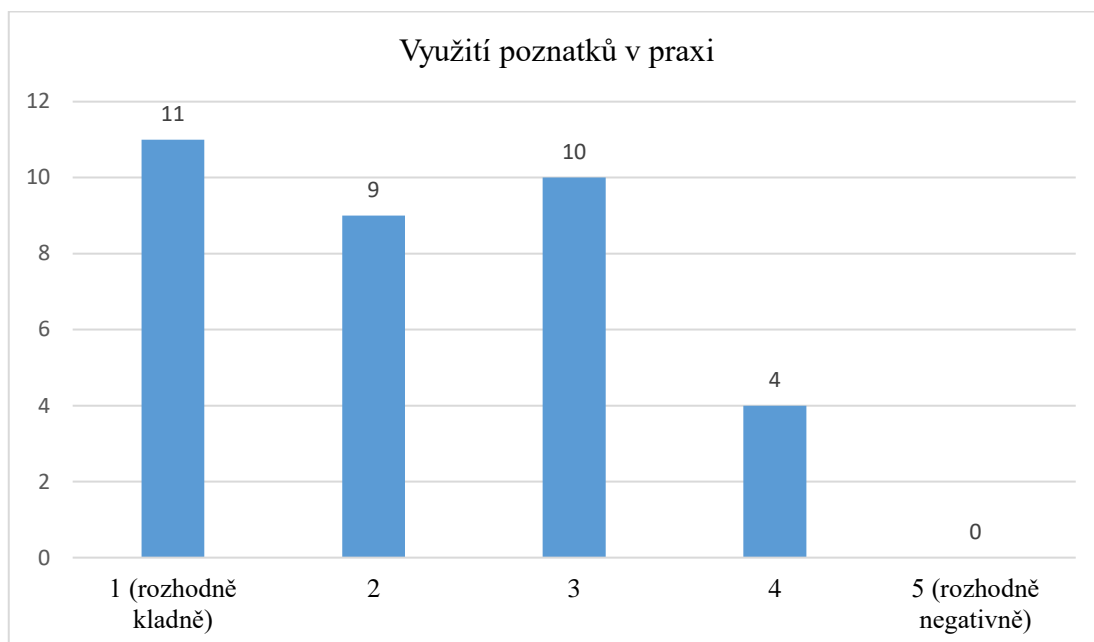


Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku (viz graf č. 7) vyplývá, že nováčci nemají zcela vyhraněný názor na organizaci a strukturu adaptačního programu. Odpověď číslem 3 - „nevím“, měla ve srovnání s ostatními otázkami v dotazníku největší zastoupení. Zvolilo ji 13 dotázaných (38,2 %). Nejčastěji bylo zvoleno číslo 2, celkem 16x (47,1%), což je bezmála polovina dotázaných. 8,8 % respondentů je naprosto spokojena. Dvě osoby zvolili číslo 4 – jsou tedy spíše nespokojeni – a tvoří v tomto případě 5,9 % z celkového počtu. Nikdo není zcela nespokojen, číslo 5 nebylo vybráno ani jednou.

Otázka 6: Jak hodnotíte využitelnost získaných poznatků v praxi?

Graf 8 - Hodnocení využití získaných poznatků

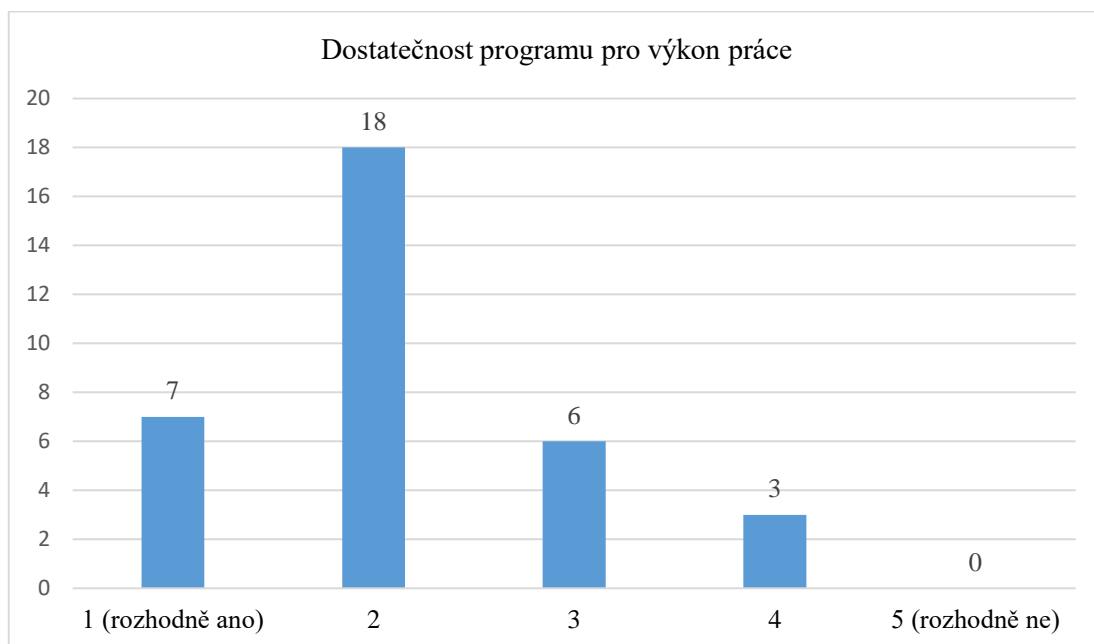


Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje graf č. 8, téměř polovina dotázaných hodnotí nabyté vědomosti v rámci adaptačního programu kladně. 11 z nich (32,4 %) posuzuje přínos do praxe rozhodně kladně, 9 (26,5 %) spíše kladně. Pozitivní hodnocení výrazně převažuje nad negativním. To je totiž zastoupeno pouze čtyřmi respondenty (11,8 %), kteří zvolili odpověď spíše negativní – číslo 4. Poměrně četné zastoupení má opět odpověď číslem 3 – celkem 29,4 % dotázaných nevěděla, zda přínos do praxe posoudit kladně, či záporně.

Otázka 7: Domníváte se, že je adaptační program pro výkon Vaší práce dostačující?

Graf 9 - Hodnocení dostatečnosti adaptačního programu pro výkon práce



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 zobrazuje rozhodně pozitivní výsledek. Celkem 73,5 % dotázaných hodnotí adaptační program jako dostačující. Více než polovina respondentů (52,9 %) zvolila odpověď číslem 2 „spíše ano“, pro kterou se rozhodlo 18 z nich. 7 dotázaných (20,6 %) je s adaptačním programem natolik spokojeno, že zvolilo nejlepší možné hodnocení (číslo 1). Pouze 3x bylo hodnocení negativní – pro číslo 4 se rozhodli 3 z celkového počtu 34 respondentů, tedy 8,8 %. Neutrální odpověď číslem 3 byla zvolena 6x a tvoří tak 17,6 % odpovědí.

V závislosti na odpovědi na otázku č. 7 následovala nepovinná otevřená

Otázka 8: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a možnost 3, 4, nebo 5: Proč adaptační program dostačující není?

Možnost volného vyjádření využilo 5 z 9 respondentů a jejich odpovědi zněly:

„Chybí osobní přístup k nováčkovi, nováček by měl mít k ruce trenéra, na kterého se může obrátit. Helpdesk je nedostačující. Pokud je malá pobočka, kde mají ostatní poradci schůzky, není možnost se nováčkovi věnovat.“

„Přidala bych více praxe na pobočce.“

„Měl by být více zaměřený na praxi.“

„Je dostačující možná až moc.“

„Špatná organizace, v prostředí jsem se necítil dobře.“

Otázka 9: Napište, prosím, Vaše připomínky - co byste na adaptačním programu změnili, co Vám chybí, co se Vám líbí, nelíbí...

Pro přehlednění získaných odpovědí jsou některé zaneseny do následující tabulky:

Tabulka 2 – Vybrané volně vyjádřené názory respondentů na adaptační program

„Je znát že společnost nebere příjem nováčků na lehkou váhu. Adaptační kurz jako takový musím hodnotit kladně. Obzvláště dokonalý přechod z "hravosti" a příjmu informací k praxi. Dále nemohu opomenout osobní přístup a pocit kolektivity. Celý zařazovací proces může být trochu časově náročnější pro kolegy ze vzdálenějších koutů ČR.“
„Myslím si, že adaptační program mi byl obrovským přínosem. Při nástupu do společnosti, jsem se bála, jak budu klienty oslovovat, jak si říct o obchod atd.. Tohle školení naplnilo všechna moje očekávání. Dostatečně mě připravilo na práci na pobočce.“
„Zestručnit, zjednodušit a dát do toho více praxe přímo na dané pozici. V některých situacích jsem si připadala spíše zesměšňována, než aby nás něco učili a to se mi velice nelíbilo.“
„Příliš mnoho informací během adaptačního programu“
„Snadněji jsem se zapojila do pracovního kolektivu.“
„Prakticky bych ho ponechal stejný, ačkoliv někdy je těch informací opravdu moc...“
„Špatná organizace“
„Dárky na přivítanou“
„Moc velký nával informací, žádné studijní materiály na doma“

Vyjádřené názory byly pozitivní i negativní. Zaměstnanci chválí zejména snadnější zapojení do pracovního kolektivu, rychlejší zapracování, přínosnost programu, interaktivitu školení či přístup ostatních pracovníků. Naopak nejčastěji vytýkají příliš velké množství informací, časovou náročnost, nebo špatnou organizaci. Přístup kolegů byl v jednom případě ale také kritizován – jeden z nováčků si připadal zesměšňován.

Často odpovědi podněcovaly k přidání více praxe na pobočce, zajištění lepší organizace, případně zjednodušení programu.

9.4 Zhodnocení výzkumných otázek

Kombinací studia získaných interních materiálů, provedeného rozhovoru a dotazníkového šetření byly získány odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

1) Jak probíhá zaškolování pobočkových pracovníků do 1 roku po nástupu?

Pro nově nastupující pobočkové pracovníky je připraven 12ti měsíční adaptační program, na kterém spolupracuje HR oddělení a tým vzdělávání. Na 12 měsíců je stanovená doba celé adaptace.

Program je rozdělen do dvou hlavních částí: 1.-6. měsíc, 7.-12. měsíc. Během prvních šesti měsíců se nováček seznamuje s prostředím, pracovním místem, účastní se centralizovaných a regionálních tréninků, probíhá on-line vzdělávání, či praxe na pobočce. Každý má také k dispozici svého mentora. Roli mentora zastává většinou manažer, specialista, nebo seniorní kolega.

Od sedmého měsíce se adaptační program zaměřuje na prohlubování a rozšiřování kompetencí získaných v předchozích měsících a nováček se věnuje hlavně přípravě a následnému skládání povinné certifikace.

System adaptace je nastaven tak, aby nováčky vzdělával ve všech klíčových oblastech práce bankéře na pobočkách. Těmi jsou finanční gramotnost, znalost firemních systémů a služeb, produktů, prodejní dovednosti, poradenství a zákonné certifikace (např. úvěrová certifikace, certifikace pojištění, certifikace investic).

2) Jsou nováčci aktuálně procházející adaptací spokojeni s adaptačním programem?

Z odpovědí získaných od respondentů vyplývá, že adaptační program je nováčky hodnocen pozitivně. Většina z dotázaných neměla k programu připomínky či výtky. Celkem 73,5 % dotázaných hodnotí adaptační program jako dostačující pro praxi.

V otevřených otázkách je vyzdvihován přínos adaptačního období pro začlenění do pracovního kolektivu, nebo rychlejší zapracování na nové pozici.

Negativní hodnocení či odpovědi číslem 4 a 5, které v dotazníku vyjadřovaly nesouhlas či negativní názor, se vyskytovaly méně, než názory kladné. Nejvíce krajních nesouhlasných odpovědí (číslo 5) bylo zvoleno v otázce, zda mají

zaměstnanci ve společnosti X dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje – to si nemyslí 11,8 % respondentů.

Ve volném vyjádření ohledně vzdělávání a adaptačního programu se nejčastěji vyskytovaly stížnosti na příliš mnoho informací vtisknutých do krátkého časového úseku. Zaměstnanci by také ocenili méně teorie a více praxe přímo na pobočce.

10 Vlastní doporučení

V závislosti na provedeném rozhovoru se zástupkyní HR a dotazníkovém šetření mezi nováčky, byly navrženy tyto možné změny v průběhu firemního vzdělávání a adaptačního programu:

- teoretická školení doplnit neprodleně praxí, a to např. pořádáním dvoudenních školení na jedno téma, přičemž první den by byl zaměřen pouze na teorii a druhý den pouze na praxi – dovednosti z prvního dne si tak zaměstnanci mohou ihned druhý den vyzkoušet na pobočce;
- využít možností digitalizace – zajistit zaměstnancům přístup ke studijním materiálům v digitální podobě (např. na personalizovaných tabletech, telefonech), zároveň zajistit, aby si daná elektronická zařízení mohli odnášet mimo pracoviště - mohou tak mít k podkladům přístup kdykoliv, dle vlastního uvážení a vzdělávat se i mimo pracovní dobu (a zároveň dojde k eliminaci používání papíru);
- k některým tématům (např. finanční gramotnost, produktové portfolio banky, či zákonné certifikace) vytvořit e-learningové kurzy nebo výukové programy s možností testování a vzájemného porovnávání mezi nováčky;
- specifikovat a jasně stanovit (rozdělit) pracovní dobu zaměstnance, který působí jako mentor na dobu se standardní náplní práce a dobu vyhrazenou pouze pro mentoring přiděleného nováčka;
- využít nejnovějších technologií – např. umožnit nováčkům prožívat modelové situace prostřednictvím virtuální reality. Vhodným tématem by mohla být komunikace s klienty na pobočce. V současné době se standardům komunikace lze učit kombinací teorie a přímého setkávání s klienty na pracovišti. Za pomoci VR by mohly být nasimulovány různé typy klientů a problémů, které nováček může díky této technologii prožívat tak, jako kdyby byly reálné. Způsob komunikace v rozličných situacích by si tak pocitově prožil a v praxi je mohl snadněji řešit.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Adaptační proces jako součást firemního vzdělávání se zabývala dvěma hlavními tématy – vzděláváním dospělých a procesem adaptace, která se v praxi protínají v rámci firemního vzdělávání.

Studiem interních materiálů, provedením individuálního rozhovoru a následným dotazníkovým šetřením byly naplněny stanovené cíle práce. V rámci zvolené společnosti byl zmapován vzdělávací systém se zaměřením na zaškolování nových zaměstnanců. Dále byla zjištěna spokojenost těchto zaměstnanců se zavedeným adaptačním procesem.

V rámci studia odborné literatury vztahující se k tématu byla vytvořena teoretická část práce, která se v jednotlivých kapitolách věnovala vzdělávání, vzdělávání dospělých, celoživotnímu učení, firemnímu vzdělávání a adaptačnímu procesu. Na teoretickou část navázala část praktická, jejímž cílem bylo zmapovat adaptační proces pobočkových pracovníků v rámci vybrané společnosti bankovního sektoru a zjistit spokojenost zaměstnanců s tímto procesem. K naplnění cílů byl využit individuální rozhovor se zástupcem HR oddělení organizace X a dotazníkové šetření mezi novými zaměstnanci téže společnosti.

Výsledky praktické části bakalářské práce ukázaly, že adaptační proces je ve společnosti X řízen adaptačním programem trvajícím 12 měsíců. Během této doby jsou nováčci seznamováni s náplní práce na pobočce, procházejí školeními, učí se, trénují potřebné dovednosti a v neposlední řadě jsou připravováni na povinné certifikace. Hodnocení nováčků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, působilo pozitivně. Účely, ke kterým má adaptační proces sloužit – tedy rychlejší zapracování a snadnější začlenění do kolektivu, jsou rozhodně naplněny. Program byl 73,5 % dotázaných vyhodnocen jako přínosný a dostačující pro praxi.

Negativní připomínky byly mířeny nejčastěji k množství informací, které je během programu zaměstnancům předkládáno. V některých případech byl kritizován přístup ostatních zaměstnanců, nebo nedostatek času ze strany mentora.

Po analýze současného stavu byla navržena doporučení k možným úpravám. Nejvíce jsou zaměřena na použití současných moderních technologií, např. zajistit nováčkům

personalizované telefony či tablety k individuálnímu samostudiu, nebo zapojit virtuální realitu. Dále pracovat s motivací – např. vytvořit výukové programy, v rámci nichž se zaměstnanci budou moci porovnávat mezi sebou.

Kromě digitálních technologií by bylo vhodné se zaměřit na mentory, jakožto nejbližší poradce, které mají nováčky k dispozici. Doporučení se týká úpravy pracovní doby tak, aby měl mentor jasně stanovenou dobu své standardní práce a dobu, kdy se věnuje novému kolegovi.

Výsledky bakalářské práce budou předány společnosti X jako zpětná vazba obsahující názory zaměstnanců, doplněná o podněty k možným úpravám adaptačního programu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

HANZELKOVÁ, Alena, KERŤKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 112 S. ISBN 978-80-247-2453-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAWSON, Karen. *The trainer's handbook. 2nd edition*. San Francisco: Pfeiffer, 2006. 314 s. ISBN 978-0-7879-7749-8.

- LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- PALÁN, Zdeněk a LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a aktualizované vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti. 2., přepracované a doplněné vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2017. 368 s. ISBN 978-80-247-5646-2.
- PRŮCHA, Jan. *Srovnávací pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 263 s. ISBN 80-7367-155-7.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠVARCOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2005. 291 s. ISBN 80-7080-573-0.
- ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VESELÁ, Jana a KANIOKOVÁ VESELÁ, Petra. *Sociologické aspekty managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Tabulka generací – Boj o generace...[online]. [cit. 2020-02-19]. Dostupné z:
<http://generace.forbes.cz/tabulka/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Proces plánovaného vzdělávání	23
Obrázek 2 - Výpočet návratnosti (response rate).....	41
Tabulka 1- Funkce adaptace	29
Tabulka 2 – Vybrané volně vyjádřené názory respondentů na adaptační program...	51
Graf 1- Pohlaví respondentů	42
Graf 2 - Příslušnost ke generaci	42
Graf 3 - Spokojenost zaměstnanců s firemním vzděláváním	44
Graf 4 - Hodnocení přístupu k informacím ohledně vzdělávání	45
Graf 5 - Hodnocení usnadnění adaptačního procesu díky vzdělávání.....	46
Graf 6 - Celkové hodnocení spokojenosti s adaptačním programem v organizaci ...	47
Graf 7 - Spokojenost nováčků s rozdělením a uspořádáním programu	48
Graf 8 - Hodnocení využití získaných poznatků	49
Graf 9 - Hodnocení dostatečnosti adaptačního programu pro výkon práce	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Seznam otázek pro rozhovor

Výzkumná otázka: Jak probíhá zaškolování zaměstnanců do 1 roku po nástupu?

- 1) Jak vypadá adaptační proces nových zaměstnanců?
- 2) Kdo všechno je cílovou skupinou?
- 3) Kdo je za adaptační program zodpovědný, kdo ho vytváří?
- 4) Je program nějak inovován, získává se zpětná vazba od zaměstnanců?
- 5) Vlastní názor – co si zástupkyně HR osobně myslí?

Příloha 2: Vzor dotazníku

Výzkumná otázka: Jsou nováčci aktuálně procházející adaptací spokojeni s adaptačním programem?



Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den,

jsem studentka 3.ročníku oboru Poradenství v odborném vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství České zemědělské univerzity v Praze.

Ráda bych Vás touto cestou požádala pár minut Vašeho času a vyplnění následujícího dotazníku. Jeho výsledky budou použity do praktické části bakalářské práce „Adaptační proces zaměstnanců jako součást firemního vzdělávání“.

Za veškeré odpovědi předem děkuji!

Klára Tůmová

[Další](#)

Obecné údaje

Jste: *

- Muž
- Žena

Do jaké generace spadáte? *

- Generace Baby Boomers (rok narození 1946 - 1967)
- Generace X (rok narození 1968 - 1982)
- Generace Y (rok narození 1983 - 1997)
- Generace Z (rok narození po 1998)

Zpět

Další

Firemní vzdělávání

Jste spokojen/a s průběhem firemního vzdělávání ve Vaší společnosti? *

- Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne
-

Máte ve Vaší společnosti k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje? *

- Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne
-

Je pro Vás proces adaptace díky možnostem vzdělávání snadnější? *

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

Máte ke vzdělávání ve Vaší společnosti nějaké připomínky? Napište je, prosím, zde.

Vaše odpověď

Zpět

Další

Spokojenost s průběhem adaptace

Jak jste celkově spokojeni s adaptačním programem ve vaší společnosti? *

1 2 3 4 5

Jsem naprosto spokojen/a

Jsem naprosto nespokojen/a

Jak se Vám líbí uspořádání a rozdělení celé adaptace? *

1 2 3 4 5

Jsem naprosto spokojen/a

Jsem naprosto nespokojen/a

Jak hodnotíte využitelnost získaných poznatků v praxi? *

1 2 3 4 5

Rozhodně kladně

Rozhodně negativně

Domníváte se, že je adaptační program pro výkon Vaší práce dostačující? *

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a možnost 3, 4, nebo 5: Proč adaptační program dostačující není?

Vaše odpověď _____

Napište, prosím, Vaše připomínky - co byste na adaptačním programu změnili, co Vám chybí, co se Vám líbí, nelíbí... *

Vaše odpověď _____

Zpět

Odeslat